

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
CAMPUS DE CACOAL  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ROSILDA FERREIRA DE MEDEIROS**

**FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM O COMPROMETIMENTO  
DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO NO 4º BATALHÃO DE  
POLÍCIA MILITAR DE CACOAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
Artigo**

**Cacoal – RO  
2013**

**FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM O COMPROMETIMENTO  
DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO NO 4º BATALHÃO DE  
POLÍCIA MILITAR DE CACOAL**

**ROSILDA FERREIRA DE MEDEIROS**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus* de Cacoal, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação da Professora Mestre Andréia Duarte Aleixo.

**Cacoal – RO  
2013**

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**CAMPUS DE CACOAL**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

O artigo intitulado “Fatores Organizacionais que influenciam o comprometimento dos servidores públicos: um estudo de caso no 4º Batalhão de Polícia Militar de Cacoal”, elaborado pela acadêmica Rosilda Ferreira de Medeiros, foi avaliado e julgado aprovado pela banca examinadora formada por:

---

Professora Doutora Suzenir Aguiar Sato  
Presidente

---

Professora Doutora Nilza Duarte Aleixo de Oliveira  
Membro 1

---

Professor Evimael Teixeira Alves  
Membro 2

---

Média

**Cacoal – RO**  
**2013**

Sou grata ao Deus Todo Poderoso, pelo seu grande amor e fidelidade, por ter me dado a oportunidade de iniciar e concluir esta graduação, me permitindo galgar, desta forma, mais um importante degrau na minha trajetória de vida, rumo à realização de outros sonhos ainda mais ousados que Ele mesmo colocou no meu coração. À minha amada filha Letícia, pelo apoio e pela compreensão, quando diversas vezes abriu mão de horas de convivência comigo, em detrimento deste trabalho. À minha mãe, Terezinha, que foi minha parceira em todo o momento, me incentivando a prosseguir e me dando um suporte em tudo. À minha orientadora, sempre paciente e atenciosa, que com muita propriedade e competência deu-me um rumo certo. Assim como todos os professores, sábios mestres, que colaboraram com o meu sucesso.

# **FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM O COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO NO 4º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE CACOAL**

Rosilda Ferreira de Medeiros<sup>1</sup>

## **RESUMO**

O nível de comprometimento dos funcionários com o trabalho contribui para aumentar a qualidade dos serviços prestados dentro das organizações, e, é considerado um dos principais fatores para o sucesso dessas instituições. No entanto, são diversos os fatores que contribuem para avaliar o nível de motivação dos seres humanos, estando todos eles ligados aos sentimentos que o próprio indivíduo desenvolve dentro de si. Assim, o objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores organizacionais que influenciam o comprometimento dos servidores públicos com a eficácia organizacional, apontando fatores que afetam a motivação e a satisfação desses servidores. Trata-se de um estudo de caso realizado no 4º Batalhão da Polícia Militar de Cacoal, classificado como exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. A coleta de dados deu-se no mês de fevereiro de 2013, por meio de roteiros estruturados entregues aos Policiais Militares, entre eles Major, Tenentes, Sargentos, Cabos e Soldados. O resultado apontado pela pesquisa demonstrou que os Policiais Militares de Cacoal são profissionais comprometidos, e que apesar de terem sido identificados alguns fatores na Corporação que causam desmotivação, estes não causam nos entrevistados um sentimento de insatisfação ou de desmotivação.

**Palavras-chave:** Fatores Organizacionais; Servidores Públicos; Comprometimento; Motivação;

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema comprometimento organizacional é um tema que gera diversas discussões (MAYO, 2003; KANAANE, 2007), devido à sua abrangência e polêmica por não terem ainda práticas de gestão bem definidas pelas organizações que sejam voltadas para esta área, requerendo desta forma, uma análise teórica mais direcionada juntamente com estudos de caso. O comprometimento organizacional possui dois enfoques principais, sendo um deles os indivíduos e o outro são as práticas organizacionais (KANAANE, 2007; BERGAMINI, 2010).

---

<sup>1</sup> Graduanda do 8º Período do Curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Cacoal – e-mail: [rosilda\\_medeiros@hotmail.com](mailto:rosilda_medeiros@hotmail.com). Orientadora Prof. Ms. Andréia Duarte Aleixo.

Destes dois, o ser humano é, sem dúvida, o elemento que ocupa posição de maior destaque dentro das organizações, por ser a mola propulsora de todo o sistema, pois é através dele que todas as atividades são desenvolvidas.

Nesse sentido, Kanaane (2007) afirma que a gerência dos recursos humanos está diretamente relacionada com a gestão institucional, desta forma, a tendência das organizações deve ser, vincular esses dois elementos gerenciais, com vistas ao melhor desenvolvimento organizacional, o que resultará certamente em resultados positivos tanto nos processos gerenciais quanto no fator humano.

Arelado ao comportamento dos indivíduos, está à forma como este se sente em relação ao trabalho, seu nível de satisfação e motivação para desempenhar com êxito suas funções. Desta forma, para que a organização alcance seus resultados, é necessário que as pessoas que fazem parte do sistema estejam comprometidas com a instituição, e esse comprometimento está relacionado com os níveis de satisfação e motivação dessas pessoas.

O que vai garantir o êxito e a qualidade das atividades desenvolvidas está relacionado com o nível de satisfação das pessoas, variável esta que tem relação direta com a cultura organizacional, sendo, pois, a organização, quem vai direcionar o comportamento das pessoas que fazem parte dela. Funciona como uma espécie de código capaz de nortear o comportamento humano (MAYO, 2003).

Nesse contexto, vale saber quais os fatores que interferem e influenciam o comprometimento dos servidores públicos militares?

Desta forma, a presente pesquisa teve por objetivo identificar os fatores organizacionais que influenciam o comprometimento dos servidores públicos com a eficácia organizacional, apontando fatores que afetam a motivação e a satisfação entre os servidores públicos.

Esta pesquisa é de caráter descritivo e exploratório, possui uma abordagem qualitativa e foi desenvolvida utilizando-se do método de estudo de caso, tendo como objeto de estudo os fatores organizacionais que influenciam o comprometimento dos servidores públicos militares do 4º Batalhão de Polícia Militar do município de Cacoal. Os dados foram coletados no mês de fevereiro de 2013, utilizando-se como instrumento roteiro estruturado. A amostra pesquisada foi composta por 96 Policiais Militares, dentre eles Major, Tenentes, Sargentos, Cabos e Soldados, que equivale a 36,26 % do total de servidores existentes no município de Cacoal.

Esta pesquisa se justifica por ser um assunto que interessa a população em função dos possíveis resultados e pela contribuição por ser um tema pouco explorado, principalmente no tocante a comprometimento organizacional relacionado a Policiais Militares e também pelas possíveis contribuições quanto à possibilidade de novos direcionamentos por parte dos gestores, principalmente sobre aprimoramentos e melhora da qualidade dos cursos realizados dentro da instituição.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, referencial teórico abordando os temas: metodologia, resultados e discussão dos dados, considerações finais e referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Os aspectos teóricos que nortearam o presente artigo compõem-se de três eixos principais, sendo: O ser Humano nas Organizações, Comprometimento nas Organizações e Comprometimento no Setor Público, Motivação no trabalho, que compreende teorias motivacionais, sendo Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos dois fatores, Teoria da expectativa de Vroom e Teoria X e Y.

### **2.1 O SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

As constantes mudanças econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e políticas vêm produzindo uma grande necessidade de adequação das organizações no contexto em que estão inseridas. Assim, as organizações têm adotado novas práticas gerenciais, bem como, vem mudando seus conceitos a fim de obter maior mobilização e eficiência das pessoas que estão inseridas no seu quadro, já que dependem delas para funcionar e obter sucesso (CHIAVENATO, 2005).

Dentro do contexto das mudanças organizacionais, o homem moderno tem desenvolvido índices consideráveis de ansiedade e angústia, em virtude de razões tanto pessoais quanto as relacionadas ao convívio social, e na sua grande maioria, os indivíduos apresentam grande tendência a fazer da sua vivência um ponto de referência no ambiente em que vive (BERGAMINI, 2010).

Entender os aspectos que envolvem o indivíduo dentro das organizações é de fundamental importância, já que o fator humano está ligado a todas as tarefas realizadas dentro das organizações, sendo, portanto, a mola propulsora do sistema organizacional. Este entendimento deve predominar, já que grande parte dos conflitos existentes dentro das organizações estão, indubitavelmente, relacionados aos aspectos comportamentais e interpessoais.

Os aspectos comportamentais são aqueles ligados às reações do indivíduo, bem como sua conduta face ao contexto organizacional, enquanto que os aspectos interpessoais são aqueles relacionados à reação do indivíduo na convivência com os demais integrantes do grupo em que está inserido (KANAANE, 2007).

Os seres humanos possuem um grande potencial e uma capacidade de idealizar coisas que o tornam mais infelizes. Em contrapartida, quando o homem se serve de conhecimentos mais técnicos ou científicos sobre sua própria personalidade, ele pode com muito mais facilidade encontrar elementos que lhe façam feliz, já que consegue desta forma, responder de forma mais adequada às solicitações do grupo em que ele está inserido (BERGAMINI, 2010).

A responsabilidade de manter um clima satisfatório nas organizações é tanto dos funcionários quanto dos gestores, porém, o gestor é o principal responsável por esta influência. Seu trabalho deve ser de forma eficiente, deve trabalhar para desenvolver as habilidades do grupo, dando aos seus funcionários desafios que esteja a altura de suas aspirações. É preciso que cada indivíduo esteja motivado e que tenha consciência da importância do trabalho que desenvolve dentro da organização (IASUKI; ARAÚJO, 2007).

## 2.2 COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O comprometimento do trabalhador com a empresa é algo fundamental para o sucesso das organizações, no entanto, espera-se retorno recíproco. Este ato de empenho e lealdade entre as partes fortalece e estrutura a organização. Kanaane (2007) define comprometimento afirmando que:

É um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações (KANAANE, 2007, p. 37).



Do mesmo modo que os seres humanos, as organizações possuem uma personalidade própria. É o que se chama de cultura organizacional, a qual é definida como um sistema de valores adotados e compartilhados pelos membros de uma instituição, trazendo características próprias capazes de manter nas pessoas pertencentes àquele universo um sentimento de compreensão compartilhada sobre aquela organização e sobre a forma como as coisas são feitas e como elas devem portar-se (ROBBINS, 2008).

Ainda nesse sentido, Banov (2011) ressalta que cada instituição cria uma cultura capaz de orientar e definir o comportamento e ações das pessoas que fazem parte do seu universo.

As mudanças ocorridas no mercado de trabalho e nas relações sociais, políticas, e tecnológicas, na organização produtiva e nas relações de trabalho, têm direcionado as empresas a buscarem a competitividade empresarial. Em consequência disso, as empresas sofrem um processo de ebulição, fazendo com que sua necessidade de sobrevivência se sobreponha aos objetivos de longo prazo para mudanças, que busquem melhorias e o bem-estar dos seres humanos (FLEURY, 2002).

No entanto, as pessoas não são movidas pelas mesmas razões. Os motivos variam de pessoa para pessoa, o que acaba acarretando uma diferença no comportamento individual, não apenas no que tange aos objetivos ou metas, mas também na intensidade do comportamento que cada indivíduo adota na busca dos seus objetivos (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Spector (2006, p. 244-247), define o comprometimento organizacional e correlaciona tal fato a diversas variáveis do trabalho. Para ele, têm surgido várias definições diferenciadas para o comprometimento, entretanto, todas levam à ligação do indivíduo com a organização.

Nesse contexto e a partir do entendimento da correlação do indivíduo com a organização, tem-se o entendimento de Mayo (2003) que elenca fatores determinantes do comprometimento dos indivíduos dentro das organizações. São eles: direção de liderança e estilo de gerenciamento, ambiente físico, grupo de trabalho, oportunidades para aprender e desenvolver, recompensas e reconhecimento.

Rego, Cunha e Souto (2007), também contribuem nesse sentido e afirmam que o comprometimento organizacional está ligado ao estado psicológico do indivíduo em relação à organização, o qual implica na sua decisão de nela permanecer. Para os autores, são três os componentes existentes entre indivíduos e organização para explicar essa relação:

a) **ligação afetiva**: trata dos vínculos afetivos do indivíduo em relação à organização. Desenvolvem-se quando o indivíduo tem a consciência do seu valor na organização, os quais são revelados por diversos fatores, tais como a forma como seus líderes o trata, quando ele obtém satisfação no trabalho, quando sente que há uma sinergia entre seus objetivos e os da instituição e que a organização tem consciência do seu papel social e moral dentro da sociedade, dentre outros;

b) **ligação instrumental**: refere-se aos custos advindos com a saída da organização. É desenvolvida quando o indivíduo admite que saindo da empresa, perderá investimentos feitos e/ou que não possui qualquer outra oportunidade que lhe seja atrativa em outra instituição;

c) **laço normativo**: uma espécie de obrigação moral intrínseca do indivíduo de permanecer na organização. Ocorre quando o indivíduo internaliza as normas da instituição mediante socialização, ou seja, ele estabelece um contrato psicológico com a empresa em contrapartida com os incentivos recebidos, de tal forma que ele estará satisfeito no trabalho, se sentindo justificado e apoiado, verificando que seus líderes o apóiam e são de confiança.

Assim, para que as pessoas se tornem comprometidas com o seu trabalho, as organizações precisam ser capazes de gerar nas pessoas um desejo cada vez maior de capacitação pessoal, trazendo como fundamento a ideia de que os indivíduos são recursos a serem desenvolvidos e não usados.

Kanaane (2007) ressalta que a qualidade de vida dentro das organizações está voltada para os aspectos do comprometimento organizacional e com a valorização no cargo e no trabalho, trazendo como indicativos de qualidade de vida dentro das organizações:

a) **compensação adequada e clara**: representado por salários justos;

b) **ambiente seguro e saudável**: tem o objetivo de preservar o bem-estar e a saúde dos indivíduos dentro da organização;

c) **crescimento e segurança**: valorização do indivíduo, a valorização através de oportunidades de expansão através da existência de planos de carreiras;

d) **autenticidade**: a oportunidade do indivíduo auto dirigir-se plenamente, partindo do ponto de vista do autocontrole;

e) **relevância social**: valorização por parte da alta administração e da gerência do trabalho realizado pelos indivíduos pela profissão escolhida, dentro dos seus níveis e categorias existentes;

f) **total espaço de vida do indivíduo:** a vida do indivíduo fora da organização, oportunidade de recreação e dedicação à família;

g) **meta para auto-realização:** uma caminhada do próprio indivíduo, onde ele se direciona ao ajuste de suas potencialidades.

A partir das afirmações de Kanaane (2007) sobre os indicativos de qualidade de vida, pode-se inferir que faz-se necessário que exista uma mudança na cultura organizacional dentro das instituições, sejam elas públicas ou privadas, mais precisamente nas técnicas e estratégias motivacionais, através da atualização de política de incentivos profissionais, visando um maior comprometimento dos indivíduos que nela trabalham.

### 2.2.1 Comprometimento no Setor Público

Durante décadas, todo o sistema de funcionamento da administração pública se baseou em processos burocráticos, rotineiros e limitados, onde bastava aos funcionários públicos conhecer as regras e leis. Com o passar do tempo, observam-se mudanças dessa realidade, havendo por parte das gerências públicas um empenho por um processo de modernização, apesar de ainda ser evidente a presença de elementos cartorários e burocráticos. De acordo com Affonso e Rocha (2010), a busca por aperfeiçoamento e a satisfação dos usuários dos serviços públicos exige muito o envolvimento e comprometimento dos servidores, independente de nível, cargo ou função, da mesma forma que é preciso também que estejam presentes fatores favoráveis para esses resultados positivos, como por exemplo, remuneração satisfatória, capacitação profissional, ambiente de trabalho agradável e oportunidades de desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos.

A forma como é conduzido o sistema organizacional nos serviços públicos limitam por vezes a ocorrência e implementação de novas ideias que tornariam o sistema mais eficiente e eficaz, bem como, impede a ocorrência de um maior envolvimento dos servidores públicos. De uma forma geral, o sistema organizacional acaba tornando os indivíduos desmotivados, resistentes à mudança, o que fatalmente resulta na falta de preocupação com os resultados a serem atingidos (SANTOS; CRUZ, 2012).

Isso reforça as preocupações e críticas dos cidadãos quanto ao serviço público. A sociedade moderna tem cada vez mais exigido das entidades públicas uma gestão voltada para a obtenção de resultados tanto eficientes quanto eficazes, havendo desta forma, um aumento

substancial no nível de reivindicação dos cidadãos em relação aos serviços prestados pelas instituições públicas (PANTOJA; CAMOES; BERGE, 2010).

No Brasil, a preocupação com o tema comprometimento organizacional tem forte expressão no setor privado, em contrapartida, no setor público, pode-se dizer que é tímida ou inexpressiva a preocupação com a área de recursos humanos por parte dos gestores. No setor privado, há ocorrência de fatores que diferem substancialmente do público, já que possui mecanismos de investimento no trabalhador, controle de desempenho e produtividade, enquanto que o setor público segue engessado pela burocracia, que acaba gerando uma improdutividade na força de trabalho e sistemas de informação não eficientes (BASTOS, 1994).

Para Bonezi e Pedraça (2008), para se obter um ambiente propício que torne os servidores motivados e comprometidos, é necessária a criação de um ambiente e adoção de práticas que valorizem e enalteçam as qualidades dos bons servidores. Nesse sentido, o autor define alguns fatores que causam a falta de motivação e comprometimento nos servidores públicos:

- a) a cultura individualista que se servem algumas pessoas que julgam que o baixo salário é a justificativa para uma má prestação de serviço;
- b) a inversão de valores que cerca o fator da estabilidade, quando esta serve exatamente para garantir um atendimento igualitário e com qualidade, mas que por vezes acaba causando no indivíduo uma falsa percepção do verdadeiro objetivo da estabilidade, fazendo com que ele atenda mal o público;
- c) a corrupção presente no segmento público;
- d) a cultura popular que descreve o funcionário público como preguiçoso;
- e) a falta de uma chefia direcionada para os objetivos da instituição, bem como, a falta de metas a serem alcançadas impostas por eles.

Atitudes favoráveis à organização, como o comprometimento dos colaboradores, trazem resultados positivos, estando esse, relacionado com as atitudes do indivíduo, que por sua vez é consequência do nível de satisfação (motivação) nas atividades que executa.

## 2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação no trabalho está diretamente relacionada à direção e à persistência da ação, onde a direção origina um comportamento e a persistência faz com que esse comportamento perdure no tempo. A motivação pode ser considerada um estímulo capaz de despertar nos indivíduos atitudes direcionadas. Não pode ser vista apenas sob o aspecto psicológico do ser humano, já que está também relacionado ao condicionamento do indivíduo em realizar determinada ação pelo fato de saber que está sendo observado (MINICUCCI, 2007; BANOVA, 2011; BERGAMINI, 2010).

A Motivação é um sentimento interno que move pessoas a adotarem determinada postura ou comportamento. Ela guarda relação direta com a direção, intensidade e persistência. A direção está ligada às atitudes que o indivíduo resolve assumir dentre outras possíveis; a intensidade tem a ver com o empenho para realizar determinada atividade, perdurando por longo período; e por fim, a persistência, que está relacionada com o comprometimento assumido pelo indivíduo em relação ao trabalho que desempenha (SPECTOR, 2006).

As necessidades humanas internas que levam o indivíduo a estarem motivados fazem com que seu esforço para realizar uma tarefa lhe pareça fascinante, despertando desta forma no indivíduo uma tensão que só é aliviada mediante o desempenho daquela atividade que está engajado, e, conclui que a mola propulsora das pessoas é o desejo de atingir as metas por ela valorizadas (ROBBINS, 2008).

No ambiente de trabalho a motivação é inerente ao ser humano, porém, ela pode sofrer influência direta tanto do próprio indivíduo, por conta da sua personalidade, quanto do ambiente organizacional da instituição. No que se diz respeito ao indivíduo estão presentes fatores relevantes como as habilidades pessoais, as quais guardam relação diretamente proporcional com a motivação, ou seja, quanto mais habilidosa a pessoa, mais motivada ela será (SPECTOR, 2006).

No entanto, faz-se necessário o conhecimento por parte do administrador dos anseios e expectativas dos seres humanos a fim de direcionar as ações e explorar o potencial de cada indivíduo, tomando como ponto de partida sua motivação, buscando desta forma, melhoras na qualidade de vida dentro das instituições (CHIAVENATO, 2003).

Mayo (2003) afirma que o ambiente organizacional é de fundamental importância para a motivação do indivíduo, oferecendo influência direta sobre o comportamento das pessoas, ressaltando que servidores motivados produzem mais e com qualidade, além de

estarem muito mais comprometidos com o trabalho. Afirma que a influência para a motivação é muito maior do ambiente de trabalho do que do próprio indivíduo em si.

Minicucci (2007) afirma que medidas eficientes que busquem medir o nível de motivação no trabalho são inexpressivas dentro das organizações, existindo apenas escalas de comportamentos que medem a satisfação do indivíduo no trabalho. O autor deixa claro que essa avaliação é feita através da aplicação de questionários que não são capazes de identificar se as pessoas estão ou não motivadas, sendo desta forma, impróprias quando o objetivo é identificar o nível da motivação.

### 2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades foi criada pelo psicólogo americano Abrahm Maslow, onde conforme Robbins (2008) o ser humano possui cinco tipos de necessidades:

- a) **Necessidades fisiológicas:** diz respeito às necessidades corporais, como sede, abrigo, sexo, fome;
- b) **Necessidades de segurança:** revelada através da sensação que o indivíduo tem de proteção contra todos os tipos de danos físicos e emocionais;
- c) **Necessidades sociais:** é evidenciado pela afeição e pela sensação que o indivíduo tem de pertencer a um grupo social que lhe dispensa um sentimento de amizade e aceitação;
- d) **Necessidades de estima:** revelada na auto-estima, respeito próprio, autonomia e realização, e ainda, o status de ser tratado com estima pela sociedade e de adquirir seu reconhecimento e atenção;
- e) **Necessidades de auto-realização:** é o sentimento de tornar-se tudo aquilo que se é possível ser, inclui crescimento, alcance do pleno potencial e auto desenvolvimento. Essas estão dispostas em níveis que seguem uma cadeia hierárquica, e à medida que se realiza cada uma delas, a ulterior torna-se dominante. Estão dispostas em níveis diferentes, representados por uma pirâmide, onde as fisiológicas e de segurança são apresentadas como sendo de nível baixo e as sociais, as de estima e as de auto realização como sendo de nível alto (CHIAVENATO, 2003).

Para Maslow, a teoria motivacional não esgota o assunto sobre comportamento humano, já que nem todas as atitudes humanas têm relação com as necessidades, pois tais necessidades ocorrem basicamente no inconsciente do indivíduo e que existem outros fatores

socioculturais capazes de influenciar os seres humanos a encontrar satisfação das suas necessidades, mas que essas, por sua vez, são incapazes de modificar substancialmente a hierarquia motivacional proposta (GUIMARÃES, 2001).

No entanto, para se ter indivíduos comprometidos dentro das organizações, fazem-se necessárias mudanças nos paradigmas existentes dentro das instituições, principalmente quando se trata de instituições militares, onde sua base organizacional é rígida, mantida pelos princípios basilares da hierarquia e disciplina. O sucesso e o alcance da missão institucional desse tipo de organização estão diretamente ligados ao direcionamento dado ao elemento humano, já que é através dele que toda a atividade é desenvolvida. Desta forma, para que os indivíduos estejam comprometidos com a organização, eles têm que estar motivados, através das suas necessidades individuais atendidas (DOS SANTOS, 2010).

### 2.3.2 Teoria dos dois Fatores

A teoria dos dois fatores foi criada por Frederick Herzberg, o qual afirma ser a relação básica do indivíduo com seu trabalho, podendo determinar o seu sucesso ou fracasso. Para Hersberg, nesta relação, as pessoas sempre esperam algo do seu trabalho, portanto, o grau da expectativa que se tem daquilo que se deseja alcançar irá medir o seu nível de esforço para obter o resultado desejado (CHIAVENATO, 2003).

Herzberg descobriu que a satisfação e a insatisfação não são opostas, mas sim, diferentes. Seus estudos deram origem ao que ele chamou de teoria dos dois fatores, ou seja, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, sendo que os fatores higiênicos levam o indivíduo à satisfação e estão ligados às necessidades fisiológicas, enquanto que os fatores motivacionais buscam evitar o desconforto e seriam fatores ligados à realização pessoal (BANOV, 2011).

Para Bergamini (2010) e Robbins (2008) a teoria dos dois fatores de Hersberg traz a motivação como sendo único e exclusivamente resultado do trabalho, não estando atrelado às compensações, sejam elas relacionadas ao indivíduo ou à organização os autores a divide em:

a) **Fatores Higiênicos:** podem afetar a insatisfação do indivíduo em relação ao trabalho. Não faz com que as pessoas trabalhem mais, tão somente tornam o nível de insatisfação dos indivíduos menores, tendo desta forma a instituição o dever de zelar por uma adequada política administrativa. Os fatores que causam insatisfação são diferentes dos que

causam satisfação no trabalho, podendo, portanto, os gestores obterem êxito na eliminação dos fatores que geram insatisfação, não implicando necessariamente em motivação dos funcionários, já que a eliminação da insatisfação no trabalho pode tornar os indivíduos mais tranquilos, porém, não mais motivados. Quando os fatores higiênicos são adequados, os funcionários não estão insatisfeitos, embora também não estejam motivados. São fatores higiênicos: qualidade da supervisão, remuneração, políticas corporativas, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança no emprego (BERGAMINI, 2010; ROBBINS, 2008);

b) **Fatores Motivacionais:** tem o intuito de esclarecer quais são os fatores no ambiente organizacional que causam satisfação, bem como, os que levam os indivíduos à insatisfação. Esperava-se concluir que dentro de um universo de elementos, todos os fatores geradores da motivação provocam uma sensação de satisfação, enquanto que sua ausência provoca sentimento oposto. Estão diretamente ligados a níveis altos de satisfação, de forma que se os fatores motivacionais forem cultivados dentro da empresa, os indivíduos estarão mais satisfeitos e os níveis de motivação serão mais altos. Para se obter pessoas motivadas, é necessário uma ênfase nos fatores motivacionais, sendo estes intrinsecamente recompensadores, sendo eles: oportunidades de promoção, crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização (BERGAMINI, 2010; ROBBINS, 2008).

Assim, a teoria dos dois fatores apresenta a importância que o crescimento psicológico individual tem no contexto da satisfação e motivação para o trabalho, demonstrando que esse crescimento vem do próprio trabalho em si (MARTINS; SANTOS, 2006).

### 2.3.3 Teoria da expectativa de Vroom

Para Chiavenato (2003), o que leva as pessoas a estarem motivadas é a expectativa que elas têm de serem recompensadas por suas ações, o que as leva a desenvolver com zelo e afinho o seu mister. O autor salienta ainda que a motivação é apresentada quando o indivíduo tem a consciência de ser capaz de realizar uma tarefa que lhe é devida, esperando ao fim receber sua recompensa por aquilo que desenvolveu.

Já Robbins (2008), ressalta que a teoria da expectativa de Vroom fundamenta-se basicamente na premissa de que a disposição que o indivíduo tem para agir de uma



determinada maneira está diretamente relacionada com a intensidade da expectativa de que essa ação trará um resultado aspirado e da atratividade que esse resultado exerce sobre ele. Segundo o autor, a teoria de Vroom está firmada em três variáveis:

- a) **Atração** - provoca no indivíduo uma expectativa sobre o resultado. Baseia-se nas necessidades ainda não satisfeitas;
- b) **Relação desempenho-recompensa** – faz o indivíduo acreditar que seu bom desempenho gerará um resultado desejado;
- c) **Relação esforço-desempenho** – traz ao indivíduo a convicção de que determinada quantidade de esforço o levará ao desempenho.

Segundo Ramos (1990), a teoria da expectativa possui três fatores cognitivos que estão relacionados à intensidade dos esforços que o indivíduo conscientemente calcula que deve realizar para alcançar determinado objetivo ou meta. Esses fatores são os seguintes:

- a) **Valência**: atração ou repulsa sentida ou percebida;
- b) **Instrumentalidade**: relação de causalidade entre resultado desejado e potencialidade do desempenho;
- c) **Expectância**: representação antecipada da decisão a ser tomada.

Esses três fatores são capazes de determinar o nível de motivação do indivíduo. São diretamente proporcionais, ou seja, quanto maior a incidência desses fatores, maior será o nível motivacional, podendo chegar a ser nula ou negativa quando ausente a presença de algum desses fatores (RAMOS, 1990).

A teoria da expectativa afirma existir uma relação direta entre o esforço para realizar uma atividade e o seu resultado. Tem vários conceitos e proposições, onde são destacados dois básicos, que é o da Valência, que consiste na existência de valores positivos ou negativos atribuídos pelos trabalhadores ao resultado do trabalho e o da Instrumentalidade, que versa sobre o grau de relação percebida entre a execução e a obtenção do resultado (BORGES; FILHO, 2001).

### 2.3.4 Teorias X e Y

A teoria X e a teoria Y foram criadas por Douglas McGregor, e representam dois modelos distintos e adversos de gerir as organizações. A teoria X é chamada de negativa e a teoria Y é chamada de positiva. Nestas teorias, está descrita a visão que se tem sobre os

funcionários, que por sua vez estão baseados em premissas que moldam o comportamento dos indivíduos em relação ao grupo em que ele está inserido (CHIAVENATO, 2003; ROBINS, 2008).

Para Robbins (2008) e Chiavenato (2003) as Teorias X e Y podem ser consideradas como:

a) **Teoria X** - as pessoas, por sua própria natureza, não tem comprometimento com o trabalho, necessitam de supervisão constante para obtenção de resultados dentro da organização, não têm iniciativa e estão preocupados tão somente com a segurança, uma vez que a colocam acima de todos os fatores relacionados ao trabalho, dentre outros. Nesta visão, as necessidades de nível baixo dominam as pessoas. Utiliza mecanismos que forçam os indivíduos a agirem da forma que a organização determina que seja, desprezando opiniões ou perspectivas pessoais, seguindo apenas os padrões planejados e organizados, visando sempre o êxito nos objetivos da organização. É um modelo tradicional e apresenta as pessoas como sendo apáticas e preguiçosas naturalmente, totalmente desprovidas de ambição, já que se contentam apenas com seu salário, são ainda resistentes às mudanças e a administração é quem tem que direcionar todos os seus passos;

b) **Teoria Y**- baseia seu sistema de administração em um sistema moderno em relação ao comportamento humano, tem um estilo acessível, democrático, onde são enaltecidas qualidades como criatividade, permite um ambiente favorável a novas oportunidades, gerando novos potenciais, valorizando o crescimento individual do ser humano. Na Teoria Y, as premissas divergem das premissas da teoria X, relatando que as pessoas encaram o trabalho como algo natural e satisfatório, elas têm capacidade para tomada de decisões inovadoras, deixam transparecer sempre responsabilidade e demonstram autocontrole quando comprometidas com os ideais desejados. Aqui, há pressupostos de que as necessidades de nível alto é que dominam o indivíduo. É ainda caracterizada por um sistema de administração onde o ser humano é valorizado, tem chances de participação nos processos dentro da organização. Fatores como motivação, capacidades para assumir responsabilidade e desenvolvimento são características inerentes aos indivíduos, cabendo tão somente à organização a utilização de mecanismos que façam com que as pessoas por si só desenvolvam essas características.

As teorias X e Y mostram duas formas distintas e extremas de se gerir os recursos humanos dentro das organizações. Segundo esta teoria, as instituições, na ânsia de obter uma

administração de recursos humanos com qualidade, busca adaptar os objetivos e necessidades da organização à natureza humana, ao invés de buscar a mudança das convicções e comportamento das pessoas (MICHEL, 2005).

Entretanto, são diversos os fatores capazes de avaliar o nível de motivação dos seres humanos, estando todos eles ligados aos sentimentos que o próprio indivíduo nutre dentro de si. Independente das teorias ou técnicas adotadas pelas organizações, o indivíduo para se sentir motivado tem que gostar do que faz, encontrar no seu trabalho um significado e ter a convicção da importância daquela atividade que ele desempenha, buscando minimizar os fatores adversos e buscando potencializar os aspectos favoráveis dentro da organização. O fator da motivação irá mensurar o nível de comprometimento dos indivíduos dentro da organização e fará com que ele não perca a visão sistêmica (ROBINS, 2008; NETO, 2009).

No quadro 1 é possível visualizar e fazer um comparativo entre as teorias motivacionais:

QUADRO DEMONSTRATIVO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS	
TEORIA MOTIVACIONAL	FATORES MOTIVACIONAIS
Teoria da hierarquia das necessidades: (Chiavenato, 2003; Guimarães, 2001; Dos Santos, 2010; Robbins, 2008)	Necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidade de auto-realização
Teoria dos dois fatores: (Chiavenato, 2003; Banov, 2011; Bergamini, 2010; Robbins, 2008; Martins e Santos, 2010)	Fatores higiênicos: qualidade da supervisão, remuneração, políticas corporativas, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança no emprego Fatores motivacionais: oportunidades de promoção, crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização
Teoria da Expectativa de Vroom: (Chiavenato, 2003; Robbins, 2008; Ramos, 1990; Borges e Filho, 2001)	Variáveis: atração, relação desempenho-recompensa, relação esforço-desempenho Fatores cognitivos: valência, instrumentalidade e expectância
Teoria X e Y: (Chiavenato, 2003; Robbins, 2008; Michel, 2005; Neto, 2009)	Teoria X: indivíduos apáticos, administração rígida, burocrática e centralizadora Teoria Y: indivíduos pró-ativos, administração moderna e estilo democrático

**Quadro 1:** Comparativo das teorias motivacionais

**Fonte:** Elaborado pela autora (2013).

Destarte, a partir do quadro 1, é possível compreender que são diversos os fatores que estão relacionados diretamente com a motivação, bem como, com a satisfação dos indivíduos dentro das instituições, de modo que cada teoria aborda um aspecto existente dentro do universo chamado motivação e satisfação.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho se configura como um estudo exploratório-descritivo, utilizando o método de estudo de caso. Na visão de Ventura (2007), estudo de caso consiste em uma modalidade de pesquisa, definido como forma de se pesquisar um objeto, visando sempre à investigação de um universo específico, definido, fazendo adaptações sobre o tempo e lugar, desencadeando, desta forma, as buscas pelas informações.

O estudo descritivo visa à descrição de determinada população, ressaltando suas variáveis e características, a fim de estabelecer a relação que guardam entre si (GIL, 2006).

Neste sentido, este estudo permitiu identificar e descrever os fatores organizacionais do 4º Batalhão de Polícia Militar, no município de Cacoal-RO que tem influenciado o comprometimento do servidor público no desempenho de suas atividades laborais.

A questão de pesquisa e o objetivo proposto foram abordados sob um enfoque qualitativo. A pesquisa qualitativa atende a demandas bastante individuais por tratar com objetividade aquilo que não poderia ser quantificado, isto é, trabalha diretamente questões relacionadas aos valores, comportamentos, decisões, anseios e crenças, dentre outros (DESLANDES, 2011).

A pesquisa qualitativa permitiu compreender as particularidades da Organização Policial Militar de Cacoal, identificando quais os fatores presentes que têm motivado a falta de comprometimento dos Policiais Militares, já que foi possível fazer uma abordagem aprofundada através dos resultados da pesquisa, das intenções e o modo de pensar e agir dos indivíduos, descritos nas respostas dos entrevistados.

A coleta de dados deu-se por meio da aplicação de roteiro estruturado com perguntas fechadas. Para Richardson (1999), a aplicação de questionário em uma pesquisa é capaz de levantar informações precisas sobre um grupo social e identificar variáveis existentes dentro dele.

A pesquisa foi realizada nos dias 19, 20 e 21 de fevereiro de 2013, no 4º Batalhão de Polícia Militar no município de Cacoal, com um total de 96 Policiais Militares, que equivale a 36,23 % do seu quadro efetivo total. A seleção do público alvo se deu por acessibilidade, ou seja, dentro de cada posto ou graduação existente na Corporação, nos dias em que a pesquisa foi autorizada a aplicar, a quem na oportunidade teve disponibilidade e voluntariedade em participar.

### 3.1 O 4º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE CACOAL

Em 1972, a Segurança Pública do Estado de Rondônia era desenvolvida no pelo Território Federal do Guaporé pela extinta Guarda Territorial. Neste mesmo ano, fora criado um posto policial no Distrito de Riozinho, onde contava com um efetivo de 02 Soldados daquela força pública, os quais eram responsáveis pelo patrulhamento da Vila de Cacoal.

Em 1973 foi criado um Destacamento Policial em Cacoal, e dois anos depois, em 1975, a Vila de Cacoal foi elevada à condição de Município, sendo que no dia 26 de novembro deste mesmo ano fora criada a Polícia Militar de Rondônia. Em 1977, o Destacamento de Cacoal passou a denominar-se 4º Pelotão da 2ª Companhia PM. Mais tarde, com a criação do 1º Batalhão da Polícia Militar, no município de Porto Velho, passou a condição de 3º Pelotão da 4ª Companhia PM.

O 4º Batalhão de Polícia Militar foi criado em 1993, o com sede no município de Cacoal-RO, responsável hoje pelo Policiamento Ostensivo em 13 municípios e 04 distritos, dentre eles o da cidade de Cacoal. No 4º Batalhão de Polícia Militar no município de Cacoal possui um total de 654 Policiais Militares distribuídos nas cidades de sua abrangência, sendo que em Cacoal conta com um quadro efetivo de 265 Policiais (Rondônia, 2012).

A Polícia Militar é considerada por lei uma força auxiliar e reserva do exército, é uma instituição permanente, responsável pelas atividades de policiamento ostensivo e preventivo, tem sua organização baseada na hierarquia e disciplina e sua estrutura de efetivo é composta por postos, que é a classe da qual fazem parte os Oficiais e as graduações, às quais pertencem as Praças. No quadro de Oficiais, os postos existentes na ordem crescentes são 2º Tenente, 1º Tenente, Capitão, Major, Tenente Coronel e Coronel; em relação ao quadro das Praças, a carreira cresce na seguinte ordem: Soldado, Cabo, 3º Sargento, 2º Sargento, 1º Sargento e Subtenente.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Adiante serão apresentados os resultados e as discussões dos dados coletados, que seguirão descritos na seguinte ordem de apresentação: Aspectos sociais, características do ambiente e condições físicas e materiais de trabalho, percepção sobre as relações

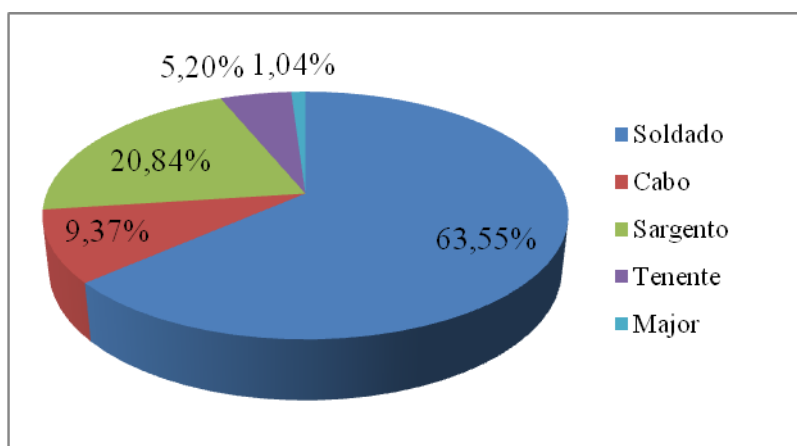
interpessoais, percepção sobre grau de satisfação e/ou motivação e fatores motivadores e desmotivadores.

Os resultados serão apresentados, considerando os assuntos envolvidos na parte teórica e obedecerão à seguinte ordem: primeiro serão demonstrados os dados gerais sobre a Corporação, objeto da presente pesquisa, segundo, os dados relativos à motivação e por último os dados relativos ao comprometimento.

#### 4.1 DADOS GERAIS

Quanto ao perfil dos Policiais Militares do 4º Batalhão de Polícia Militar no município de Cacoal, pesquisados, os dados obtidos refletem a opinião com um predomínio do gênero masculino de 83% e de apenas 17% do gênero feminino. Esse resultado não reflete o limite legal permitido para mulheres na Corporação, mas sim o universo pesquisado, conforme definido na metodologia. Vale ressaltar que o limite estipulado nos certames para ingresso de policiais militares do sexo feminino na polícia não ultrapassa o limite de 10%.

O quantitativo de policiais que responderam a pesquisa por postos ou graduações está descrito na figura 1.



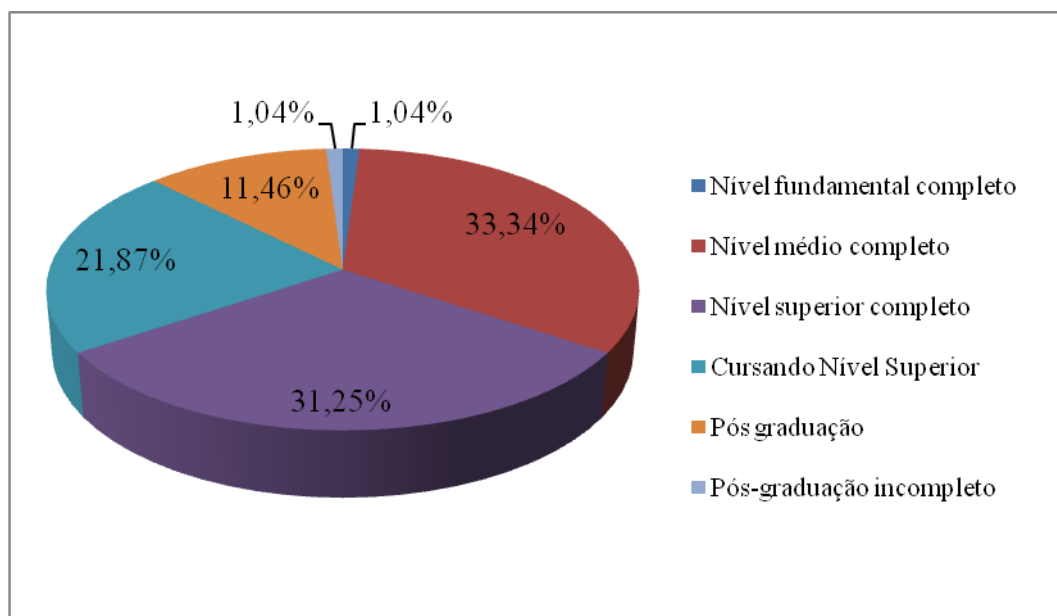
**Figura 01:** Quantitativo por posto ou graduação  
**Fonte:** Autora (2013)

Conforme pode ser observado na figura 1, em relação ao estado civil dos pesquisados, a maioria (73%) são casados, 16,66% são solteiros e 7,3% são separados.

Quanto ao tempo de serviço, a maioria (48,95%), possui entre 05 e 10 anos de serviço na Corporação, tendo desta forma, estabilidade adquirida, no entanto, tal realidade não

corroborar com os paradigmas existentes da não motivação, bem como, questões relacionadas ao desempenho da função.

Com relação aos aspectos sociais, a figura 2 retrata a realidade entre os pesquisados sobre o nível de escolaridade.



**Figura 02:** Grau de instrução

**Fonte:** Autora (2013)

De acordo com a figura 2, o nível de escolaridade com maior representatividade é o nível médio completo, tendo tal resultado obtido um índice de 33,34%, enquanto que 31,25% possuem nível superior completo, 21,87% estão cursando nível superior, 11,46% já possuem algum tipo de pós-graduação, ao passo que 1,04% estão cursando pós-graduação, e 1,04% respondeu possuir apenas o nível fundamental completo, conforme pode ser observado na fig. 02. Isso reflete as características citadas por Mayo (2003), que ressalta que a capacitação dos ativos humanos, agregam valores à instituição, não residindo a preocupação apenas com aquilo que necessariamente será utilizado no desempenho da função atual, mas no que esses novos conhecimentos e habilidade adquiridos poderão contribuir para melhores resultados dentro da organização.

## 4.2 MOTIVAÇÃO

Quanto às relações interpessoais entre os entrevistados e seus superiores hierárquicos, pares e subordinados, descobriu-se que estes fatores são considerados bastante favoráveis, conforme pode-se observar no tabela 1.

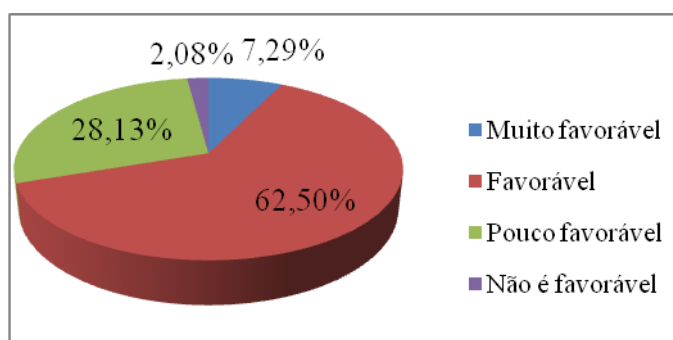
RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS					
Relacionamento com superiores			Relacionamento com pares e subordinados		
Resposta	Quantidade	Percentual	Resposta	Quantidade	Percentual
Ruim	01	1,04%	Ruim	00	0,00%
Bom	57	59,38%	Bom	47	48,95%
Ótimo	29	30,20%	Ótimo	34	35,42%
Excelente	09	9,38%	Excelente	15	15,63%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Tabela 1:** Relacionamento interpessoal

**Fonte:** Autora (2013)

De acordo com a tabela 1, 59,38% consideram suas relações com seus superiores hierárquicos como sendo boas, 30,20% dizem que é ótima, ainda outros 9,38% a consideram excelente, contra apenas 1,04% que respondeu que é ruim. No que tange ao relacionamento dos entrevistados com seus pares e subordinados, os resultados obtidos demonstram que 48,95% consideram bom, outros 35,42% acreditam ser ótimo e ainda outros 15,63% dizem ser excelente. A esse respeito, Banov (2011) defende esses comportamentos correspondem a uma necessidade social do indivíduo atendida, já que este é refletido quando os indivíduos sentem-se realizados e felizes ao serem aceitos pelo grupo onde convive.

A figura 3 trata do apoio que os entrevistados têm do Comandante do 4º Batalhão quando optam buscar por meios próprios novos conhecimentos e crescimento profissional.



**Figura 3:** Apoio do Comandante à iniciativa dos Policiais Militares buscarem aperfeiçoamento

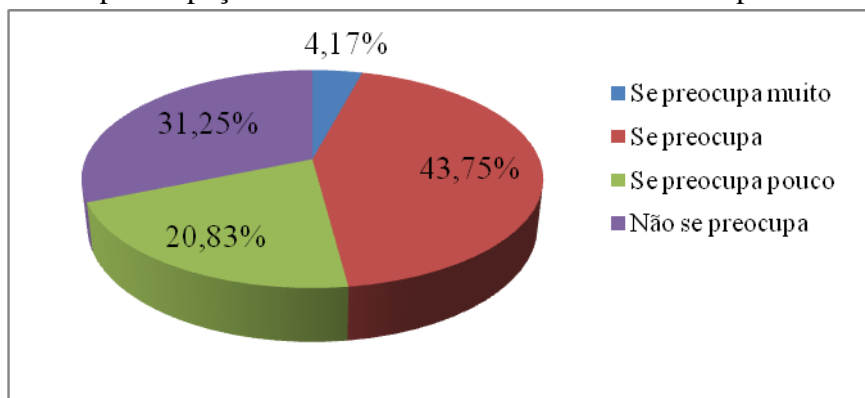
**Fonte:** Autora (2013)

De acordo com a figura 3, quanto à iniciativa dos integrantes do 4º Batalhão em buscar por meios próprios, novos conhecimentos e crescimento profissional, a maior parte dos entrevistados (97,92%), responderam que o Comandante sempre apoia e é favorável num



aspecto geral, contra apenas 2,08 %, que não teve essa percepção. Isso reflete o que afirma Chiavenato (2003), onde as organizações através de seus líderes precisam incentivar e oferecer condições para que os funcionários busquem seu auto desenvolvimento, fazendo com que as pessoas se tornem encorajadas a enfrentarem os obstáculos rumo à auto realização profissional.

Quanto aos conflitos pessoais dos subordinados, a figura 4 demonstra a percepção dos pesquisados sobre a preocupação do Comandante do 4º Batalhão em apoiar a resolver.

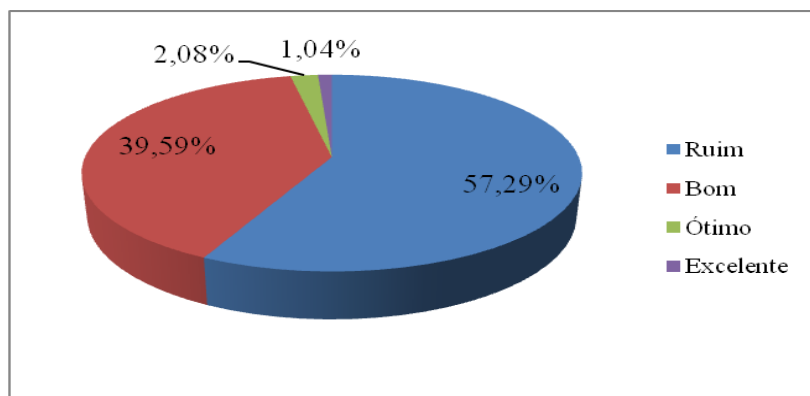


**Figura 4:** Preocupação do comandante com os problemas pessoais dos seus subordinados que interferem no trabalho

**Fonte:** Autora (2013)

Conforme pode ser observado na figura 4, 4,17% dos entrevistados disseram que o Comandante do 4º Batalhão, ao tomar conhecimento de problemas pessoais dos seus subordinados que estejam interferindo no trabalho, se preocupa muito e se empenha para resolver tais conflitos, enquanto que 43,75% acreditam que ele apenas se preocupa, outros 20,83% que disseram que ele se preocupa pouco, enquanto que 31,25% se manifestaram afirmando que não percebe preocupação de forma alguma. Tal resultado é positivo, pois entre os entrevistados, somam-se a maioria, totalizando 68,75% que afirmam que de alguma forma há preocupação em apoiar aos subordinados.

Quanto a treinamentos e cursos de capacitação desenvolvidos dentro da Corporação, os resultados não são satisfatórios, fator observado na figura 5:



**Figura 5:** Treinamentos, cursos de capacitação profissional e atividades desenvolvidas pela Corporação

**Fonte:** Autora (2013)

De acordo com a figura 5, 57,29% dos entrevistados consideram os cursos e treinamentos para capacitação oferecidos pela Corporação ruins, contra 39,59% que acreditam ser bons. Observa-se que a maioria encontra-se insatisfeita, visto que apenas 2,08% dos entrevistados considerou como ótimo e 1,04% como excelente. Tal fato remete a Bergamini e Beraldo (2010), que afirmam que isso traduz a ineficiência dos métodos utilizados para o preparo e qualificação dos profissionais e que tais medidas em nada estão contribuindo para o desenvolvimento da organização como um todo e do indivíduo em particular, devendo a organização intervir e procurar mudar os métodos utilizados, visando uma maior satisfação por parte de seus funcionários.

Em relação ao ambiente físico, bem como as condições de trabalho oferecidas pela instituição que são colocados à disposição dos entrevistados para o desempenho das suas atividades, são explicitados na tabela 2:

CONDIÇÕES DE TRABALHO					
Ambiente físico			Materiais, armamento, viaturas e equipamentos		
Resposta	Quantidade	Percentual	Resposta	Quantidade	Percentual
Favorecem muito	02	2,08%	Favorecem muito	01	1,04%
Favorecem	36	37,5%	Favorecem	17	17,70%
Favorecem pouco	36	37,5%	Favorecem pouco	51	53,13%
Não favorecem	22	22,92%	Não favorecem	27	28,13%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Tabela 2:** Condições de trabalho

**Fonte:** Autora (2013)

Conforme resultados apresentados na tabela 2, do total dos entrevistados, 22,92% informou que o ambiente físico não favorece o bom desempenho do trabalho, outros 37,5% afirmaram que favorecem pouco, contra 37,5% que disseram que favorecem, juntamente com

2,08% que afirmam favorecer muito. Em relação aos equipamentos, armamentos, viaturas e materiais, os índices obtidos com a pesquisa também não são favoráveis, pois a soma das respostas que apontam de alguma forma que tais recursos não são favoráveis, obteve uma soma total de 81,26%, contra as respostas favoráveis, que somaram 18,74%. Sobre este assunto, Chiavenato (2003), ressalta que dentro de uma organização as condições físicas e de ambiente de trabalho favoráveis são imprescindíveis e quando ausentes ou precários, são capazes de gerar no indivíduo insatisfação com o trabalho.

A tabela 3 trata da percepção que os entrevistados têm sobre a imagem que a instituição goza perante a sociedade e também da relevância da atividade policial para a sociedade.

<b>IMAGEM DA CORPORAÇÃO E RELEVÂNCIA DO SERVIÇO PARA A SOCIEDADE</b>					
Imagem da corporação junto à sociedade			Relevância do serviço para a sociedade		
Resposta	Quantidade	Percentual	Resposta	Quantidade	Percentual
Ruim	21	21,88%	Ruim	03	3,13%
Boa	64	66,66%	Boa	52	54,17%
Ótima	11	11,46%	Ótima	36	37,50%
Excelente	0	-	Excelente	05	5,20%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

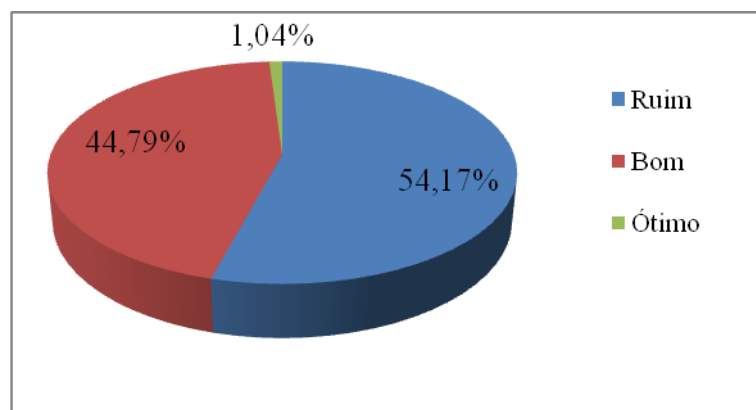
**Tabela 3:** Imagem da Corporação e relevância do serviço para a sociedade

**Fonte:** Autora (2013)

Conforme ilustrado na tabela 3, a imagem do 4º Batalhão perante a sociedade de Cacoal foi considerada boa pela maioria dos entrevistados, já que 66,66% dos entrevistados disseram que é boa, 11,46% que é ótima enquanto que 21,88% apenas, disse ser ruim.

Em relação à percepção que os entrevistados têm sobre a relevância do trabalho desenvolvido pela Polícia Militar junto à sociedade, 54,17% dos entrevistados a consideram boa, outros 37,50% a classificaram como ótima, 5,20% disse ser excelente, contra 3,13% que acreditam ser ruim. Esse resultado corrobora o que Mayo (2003) fala sobre o assunto, o qual afirma que o reconhecimento do público alvo da prestação do serviço é capaz de gerar nos indivíduos que fazem parte da organização certos níveis de comprometimento e motivação.

Em relação à remuneração, a percepção dos pesquisados pode ser observado na figura 6.

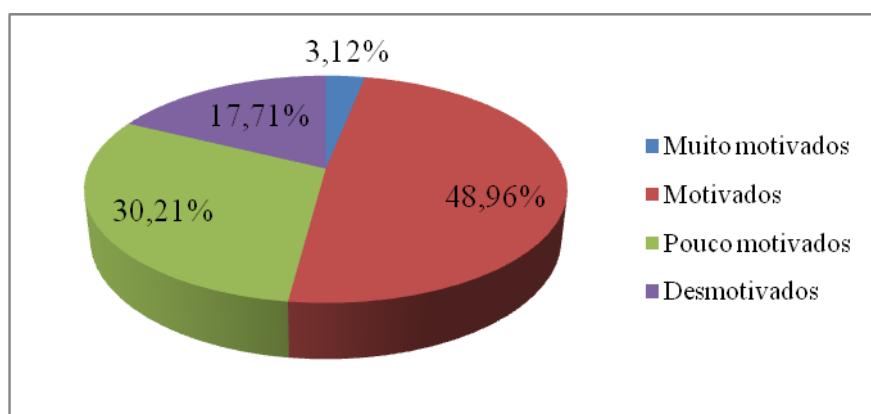


**Figura 6:** Remuneração

**Fonte:** Autora (2013)

Conforme a figura 06, 54,17% dos pesquisados considera a remuneração ruim, 44,79% considera boa, enquanto que, apenas 1,04% a consideram ótima. Isso reflete a atual situação brasileira apresentada pela mídia, já que diversas greves têm sido observadas no cenário nacional nos últimos anos, onde a maioria de tais conflitos tem sido deflagrados justamente pela insatisfação dos policiais com os salários pagos. Nesse sentido, Mayo (2003) reforça, afirmando que a remuneração financeira é um dos fatores mais importantes para o indivíduo com relação a seu trabalho, mas que a remuneração de uma forma geral não é o único fator capaz de motivar o indivíduo.

Com relação ao nível de motivação, a partir da percepção dos pesquisados, a figura 7 demonstra os resultados encontrados.



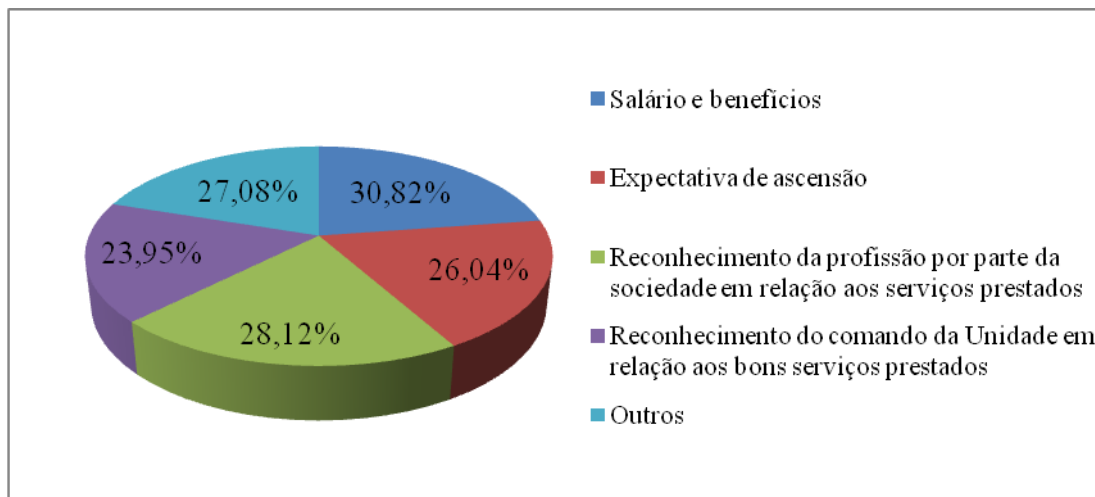
**Figura 7:** Grau de motivação pessoal

**Fonte:** Autora (2013)

Conforme a figura 7 pode-se perceber que 3,12% se sentem muito motivados, outros 48,96% dos pesquisados afirmaram que se sentem motivados com a instituição, ao passo que 30,21% afirmam serem pouco motivados e 17,71% responderam que não se consideram

motivados. Na visão de Mayo (2003) quando os indivíduos se sentem motivados e comprometidos com a instituição ao qual trabalha, o desempenho em suas atividades é muito melhor e ainda colaboram de forma positiva para o sucesso da organização.

Ainda sobre a questão da motivação, a figura 8 descreve alguns fatores considerados motivadores.

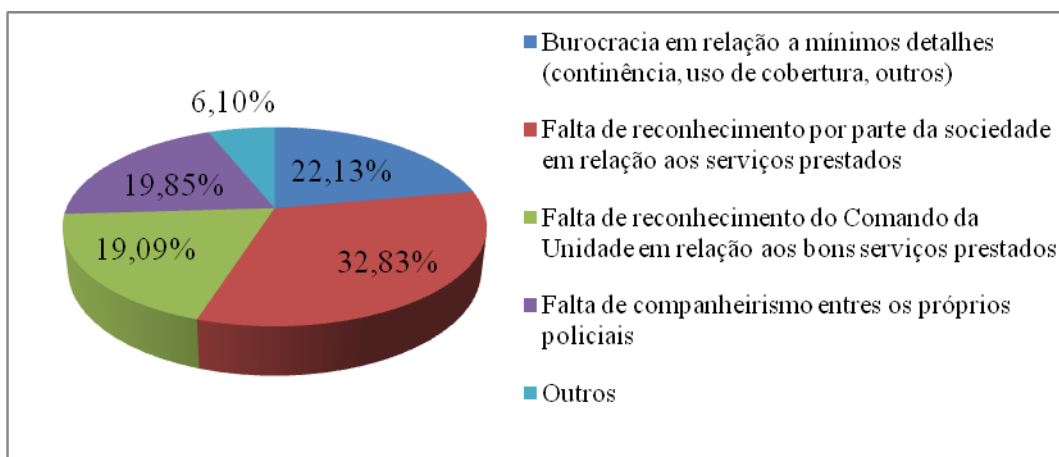


**Figura 8:** Fatores motivadores

**Fonte:** Autora (2013)

Quanto aos fatores que são considerados motivadores, de acordo com a figura 8 pode-se verificar que 30,82% das respostas obtidas apontam que os salários e os benefícios oferecidos pela instituição são os fatores que mais motivam para o desempenho de suas funções, aparecendo em segundo lugar o reconhecimento da profissão por parte da sociedade em relação aos serviços prestados com um percentual de 28,12%, ao passo que expectativa de ascensão tem um total de 26,04% das respostas, e por ultimo o reconhecimento do Comando da Unidade com um percentual de 23,95%, ressaltando que eles julgam existirem outros motivos diversos dos aqui apresentados, os quais atingiram um percentual de 27,08% das respostas. A esse respeito, Banov (2011) afirma que salários e reconhecimento são dois elementos importantes no que tange à questão da motivação, capazes de intensificar nos indivíduos o desejo de cada vez mais melhorar seu desempenho, trazendo também grande influência no nível de motivação para o trabalho.

Em contrapartida, a figura 09 descreve os fatores considerados desmotivadores.



**Figura 9:** Fatores desmotivadores

**Fonte:** Autora (2013)

Conforme pode-se observar na figura 9, 32,83% das respostas obtidas julgaram a falta de reconhecimento da sociedade sobre a atividade policial como sendo o principal fator desmotivador, vindo após este, a burocracia com um percentual de 22,13%, em terceiro lugar, com um percentual de 19,85% das respostas obtidas, aparece a falta de companheirismo entre os próprios policiais e por último, com 19,09% está a falta de reconhecimento do Comando da Unidade, ressaltando ainda que houve outras respostas, porém, todas equivalentes às apresentadas no gráfico.

Com os resultados obtidos, é possível perceber que a motivação é um fator de fundamental importância para o bom desempenho dos indivíduos dentro das organizações.

#### 4.3 COMPROMETIMENTO

A tabela 4 apresenta o nível de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como as oportunidades de lazer e conagração entre policiais militares e familiares.

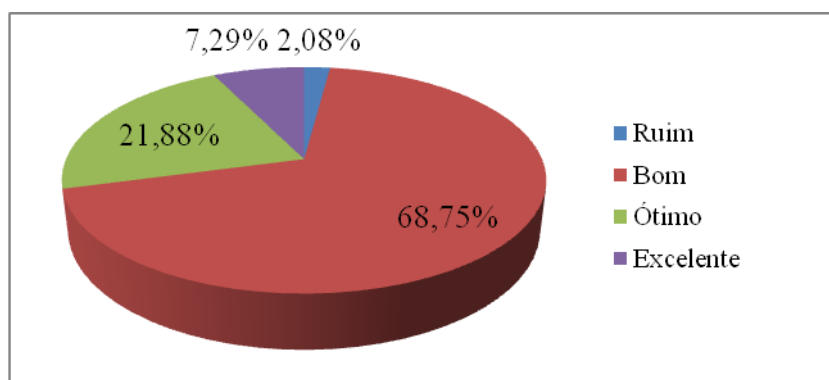
EQUILÍBRIO FAMILIAR E PROFISSIONAL E CONGRAÇAMENTO					
Equilíbrio da vida pessoal e familiar			Oportunidades de lazer e conagração		
Resposta	Respostas	Percentual	Resposta	Respostas	Percentual
Ruim	01	1,04%	Ruim	36	37,5%
Boa	56	58,34%	Boa	55	57,29%
Ótima	30	31,25%	Ótima	05	5,21%
Excelente	09	9,37%	Excelente	0	-
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

**Tabela 4:** Equilíbrio familiar, profissional e conagração

**Fonte:** Autora (2013)

Conforme tabela 4, nestes dois questionamentos, ambos os resultados apontaram que a maioria dos entrevistados consideram estes itens favoráveis, já que em relação ao equilíbrio da vida pessoal e familiar apenas 1,04% disse ser ruim, ao passo que as demais respostas favoráveis somaram um total de 98,96%. Nas oportunidades de lazer e conagração, 37,5% disse ser ruim, 57,29% afirmou que são boas, ao passo que 5,21% respondeu que são ótimas. Robbins (2008) defende que um bom relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho é capaz de produzir níveis de satisfação, e quando esse fator é cultivado dentro das organizações, reflete diretamente no grau de comprometimento das pessoas.

A figura 10 trata do nível de conhecimento e habilidade que os entrevistados acreditam possuir para desenvolver suas atividades.

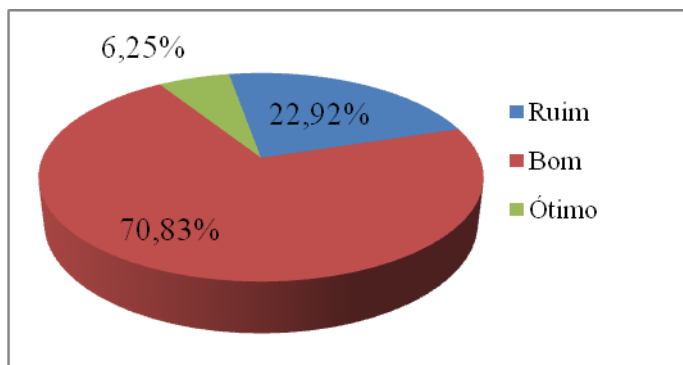


**Figura 10:** Nível de conhecimento e habilidades

**Fonte:** Autora (2013)

De acordo com a figura 10, quanto ao próprio nível de conhecimento e habilidades que os entrevistados acreditam possuir para desenvolver suas atividades, a grande maioria, (68,75%) classificou este quesito como sendo bom, 21,88% dos entrevistados afirmou ser ótimo e ainda 7,29% disse ser excelente, contra um pequeno percentual de 2,08% que disse considerar ruim. Para Robbins (2008) a satisfação individual de cada pessoa está diretamente relacionada com a auto-estima, sendo que este sentimento guarda uma relação direta com a percepção pessoal de capacidade que cada indivíduo julga possuir a respeito das suas atribuições, sendo que, os que pontuam alto neste atributo, nutrem em si o sentimento de que estão capacitados e preparados para o desempenho das suas funções.

A figura 11 descreve o nível de satisfação dos entrevistados.



**Figura 11:** Nível de Satisfação com a instituição em relação às atividades desenvolvidas

**Fonte:** Autora (2013)

Conforme a Figura 11, pode-se observar que mesmo com a precariedade do suporte que a instituição oferece aos seus profissionais, 70,83% afirmou que seu nível de satisfação em relação à instituição e com as atividades que desenvolve é bom, tendo ainda outros 6,25% respondido que é ótimo, contra somente 22,92%, que afirmaram ser ruim.

Do exposto, é possível inferir que as palavras motivação e comprometimento possuem uma ligação entre si, de modo que, se os indivíduos estiverem motivados, automaticamente eles serão comprometidos, tratando-se neste caso de uma ordem diretamente proporcional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração os fatores organizacionais que influenciam o comprometimento dos servidores públicos, fazendo relação deste com a motivação e a satisfação dos indivíduos, através da análise realizada, conclui-se que a pesquisa foi satisfatória, já que o resultado desta, aliada à base teórica, identificou que os policiais militares do 4º Batalhão de Polícia Militar de Cacoal são comprometidos com seu trabalho.

No que tange à motivação, eles se sentem motivados para o trabalho, apesar disso, se sentem insatisfeitos em relação a alguns fatores negativos que foram identificados na pesquisa, tais como a falta de meios adequados para o trabalho, bem como, equipamentos, armamentos e viaturas, que não são totalmente adequados, além da má remuneração e ainda cursos de capacitação, treinamentos e cursos ruins.

Em contrapartida, puderam ser identificados fatores considerados favoráveis, dentre eles a boa aceitação da tropa com o comandante imediato, já que este além de apoiá-los nas suas iniciativas pessoais de qualificação e aprimoramento, ainda mostra-se preocupado com



seus subordinados, bem como o nível de relacionamento interpessoal de uma forma geral entre a tropa ter sido apresentado como bom.

Ao se fazer uma relação dos resultados encontrados com a Teoria X e Y, observa-se que dessas duas a que melhor se identifica com o perfil do comandante do 4º Batalhão é a Y, ao passo que, em relação à cultura organizacional da polícia como um todo, a que retrata as características e perfil é a teoria X, devido a própria base organizacional da instituição.

Outro aspecto importante observado foi a questão da necessidade que os integrantes da organização policial militar de Cacoal têm de terem seu trabalho reconhecido pela sociedade. Eles acreditam que a imagem que a instituição tem perante o público externo é boa, e consideram seu trabalho relevante para a sociedade.

Nos questionamentos sobre fatores motivacionais, afirmaram que a remuneração percebida é o principal fator motivacional, mesmo a considerando ruim, vindo logo adiante deste o reconhecimento da sociedade pelos seus serviços prestados, e justamente a falta deste reconhecimento foi o que mais obteve respostas como sendo principal fator desmotivador, seguido da burocracia dentro da própria instituição.

Ademais, é possível inferir que, apesar de estarem presentes fatores que comprometem a eficácia organizacional, estes por si só, não foram capazes de gerar nos entrevistados um sentimento de insatisfação ou desmotivação, já que responderam na maioria estarem satisfeitos com a instituição, fator concluído com esta resposta direta e também nos demais itens que tratam do tema motivação.

Do exposto, é possível inferir que as pessoas trazem consigo sentimentos próprios, particularidades intrínsecas que influenciam seu comportamento no meio em que vivem e trabalham, cabendo tão somente às organizações a tarefa de potencializar as suas capacidades, moldando de certa forma o elemento humano, através da aplicação de meios eficazes que irão nutrir nessas pessoas o seu nível de motivação e comprometimento, o que restará em melhores resultados na organização.

É possível que os resultados obtidos sejam potencializados, caso haja por parte da administração da organização de uma forma geral, a compreensão dessas variáveis descritas na presente pesquisa e adoção de medidas que poderão auxiliar no processo de modernização da própria administração pública, modificando alguns processos desfavoráveis existentes dentro da corporação de modo a atender melhor seu público interno, valorizando os ativos

humanos, o que conseqüentemente, irá refletir em melhores resultados na missão institucional.

A principal contribuição prática desta pesquisa reside na reflexão que deve ser feita sobre os destaques que nortearam o tema comprometimento dentro de uma instituição pública, de modo a auxiliar no processo de busca pela excelência da gestão pública. Em síntese, o processo de estudos sobre a temática abordada neste trabalho, o qual reside em identificar e analisar os fenômenos do comportamento humano juntamente com as práticas institucionais é um campo vasto, cabendo ainda ulteriores pesquisas na área, a fim de aprofundar o estudo, bem como, identificar diferentes variáveis que resultem nos mesmos objetivos deste trabalho e amplie o foco, visando apresentar uma gama maior de informações e bases teóricas que possam auxiliar no processo de aprimoramento humano e modernização das práticas organizacionais das instituições públicas.

No nível de comando direto no município de Cacoal, também é possível a adoção de medidas práticas que poderão melhorar ainda mais o nível de motivação dos Policiais e reduzir também os resultados dos fatores que ainda não são favoráveis dentro da instituição. Um exemplo disso seria a mudança nos métodos ou técnicas utilizadas atualmente para formar e capacitar os profissionais, através da adoção de medidas simples e não onerosas que iriam otimizar o aprendizado dos capacitandos, resultando desta forma, em profissionais mais bem capacitados e treinados e conseqüentemente motivados.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, Lígia Maria Fonseca. ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010. Disponível em:

[http://www.economia.aedb.br/seget/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](http://www.economia.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf). Acesso em maio de 2012.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais.** Temas psicol. v.2 n.1 Ribeirão Preto abr. 1994. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X1994000100007&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X1994000100007&script=sci_arttext). Acesso em maio de 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BONEZI, Carlos Alberto. PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A nova Administração Pública. Reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. 2008. 42 p. Disponível em:  
[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao\\_e\\_previdencia/a\\_nova\\_administracao\\_publica.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf). Acesso em: maio de 2012.

BORGES, Livia de Oliveira. FILHO, Antônio Alves. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**. Estudos de Psicologia 6 (2), 177-194. 2001. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>. Acesso em: abril de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão moderna da abrangente administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2011.

DOS SANTOS, Carlos Eduardo Batista. **Percepção dos oficiais sobre a atual política de incentivos da Polícia Militar da Paraíba**. Paraíba, 2010. Disponível em:  
<http://pt.scribd.com/doc/63935541/14/Hierarquia-das-necessidades-de-Maslow>. Acesso em: junho de 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, Magali Costa. **Maslow e Marketing – para além da hierarquia das necessidades**. 2001. Disponível em:  
<http://www.ufms.br/dea/oficial/JORNADA%20PDF/2001/artigos/43.pdf>. Acesso em junho de 2012.

IASUKI, Diogo Eizo. ARAÚJO, Romilda Ramos de. **Motivação como arma para enfrentar a competitividade entre empresas**. FCV Empresarial, v. 1, p. 137-149, 2007. Disponível em:  
<http://www.fcv.edu.br/fcvempresarial/2008/FCV-2008-12.pdf>. Acesso em junho de 2012.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. SANTOS, Gisele Emídio. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. Psico-USF, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a08.pdf>. Acesso em 13/06/2012. Acesso em junho de 2012.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. Tradutora Julia Maria Pereira Torres. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MICHEL, Murilo. **As teorias x e y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais**. Revista eletrônica de Administração – ISSN 1676-6822 – edição número 8 – junho de 2005. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/adm08/pages/artigos/artigo01.pdf>. Acesso em 14/06/2012. Acesso em junho de 2012.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NETO, Salvador Giglio. **Dinâmica das Relações Interpessoais**. Agosto/2009. Apostila DRI - 2009-02. Disponível em: <http://pt.scribd.com/tsthefanny/d/52143467/43-Teoria-dos-dois-fatores-Herzberg>. Acesso em junho de 2012.

PANTOJA, Maria Júlia. CAMÕES, Marizaura R. de Souza. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

RAMOS, Juan Perez. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicol. USP vol.1 no.2 São Paulo dez. 1990. Disponível em: [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1678-51771990000200004&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1678-51771990000200004&script=sci_arttext). Acesso em maio de 2012.

REGO, Arménio., CUNHA, Miguel Pinha e. SOUTO, Solange. **Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional**. RAE eletrônica, vol. 6, núm. 2, julio-diciembre, 2007, pp. 1-27. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Brasil – Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2051/205114656003.pdf>. Acesso em maio de 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

RONDÔNIA. Histórico do 4º Batalhão de Polícia Militar. Ano 2012.

SANTOS, Milena da Silva. CRUZ, Lucineide Alessandra Miranda da. **Comprometimento no Serviço Público: um estudo de caso**. Revista Negócios em Projeção \_ v. 3 \_ n. 1 \_ p. 68-76 \_ abr. \_ 2012. Disponível em:

<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/revista/index.php/Projecao/article/view/178/169>. Acesso em maio de 2012.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VENTURA, **Magda Maria**. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Rev SOCERJ. 20(5):383-386, Set./Out. 2007. Disponível em: [http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf). Acesso em: abril de 2012.